

## **Розділ 1**

### **Маркетинг інновацій**

УДК 330.101.54.001.76

*С.М. Ілляшенко*

#### **Формування товарної інноваційної стратегії підприємства на засадах маркетингу інновацій**

*У статті запропонована структурно-логічна схема стратегічного управління товарною інноваційною політикою та товарною інноваційною стратегією підприємства, а також алгоритм розроблення товарної інноваційної стратегії. Виконано порівняльний аналіз основних методів управління вибором стратегій розвитку підприємства, запропоновано рекомендації щодо їх застосування. Уточнено заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства. Визначено особливості розроблення товарної інноваційної стратегії підприємства в умовах нестационарного розвитку сучасної економіки та уточнено рекомендації щодо застосування конкретних типів стратегій.*

Останніми десятиріччями XX століття серед чинників економічного зростання окремих суб'єктів господарювання і національних економік у цілому вийшли інноваційні, і їх частка стрімко зростає. Так, у провідних країнах світу інновації забезпечують до 85-90% приросту ВВП. Для порівняння, в Україні вона становить не більше 10%. В умовах зростання ступеня відкритості національної економіки та загострення конкуренції з боку іноземних товаровиробників однією з основних складових тривалого виживання і розвитку вітчизняних підприємств стає здатність запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями, що орієнтовані на задоволення існуючих потреб, але новими не традиційними способами, або ж товари, що призначені для задоволення нових (у тому числі принципово нових) потреб (у ряді випадків ці потреби цілеспрямовано формують). В ідеалі це повинні бути не просто товари, а комплекси (товари з підкріпленням, за Ф.Котлером), які включають: товар, передпродажний і післяпродажний сервіс, консультації і навчання споживача (в основному для технічно

---

<sup>1</sup> *Ілляшенко Сергій Миколайович*, доктор економічних наук, професор зав. кафедри маркетингу Сумського державного університету.

© С.М. Ілляшенко, 2007

складних чи принципово нових виробів), гарантії заміни товару чи навіть повернення товару виробнику (продавцю), якщо він не сподобався споживачу, і багато чого іншого.

Природно, це вимагає принципово нових підходів до підготовки, управління й організації виробництва, організації постачання і збуту, підходів, які базуються на всебічному маркетинговому багатофакторному аналізі кон'юнктури ринку, прогнозуванні напрямів і темпів її розвитку, у тому числі під дією факторів НТП, для використання результатів аналізу в практичній діяльності. Метою такого аналізу є виявлення існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку, вибір оптимальних варіантів з точки зору наявного потенціалу конкретного підприємства і зовнішніх умов, визначення цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів або ж формування нового цільового ринку.

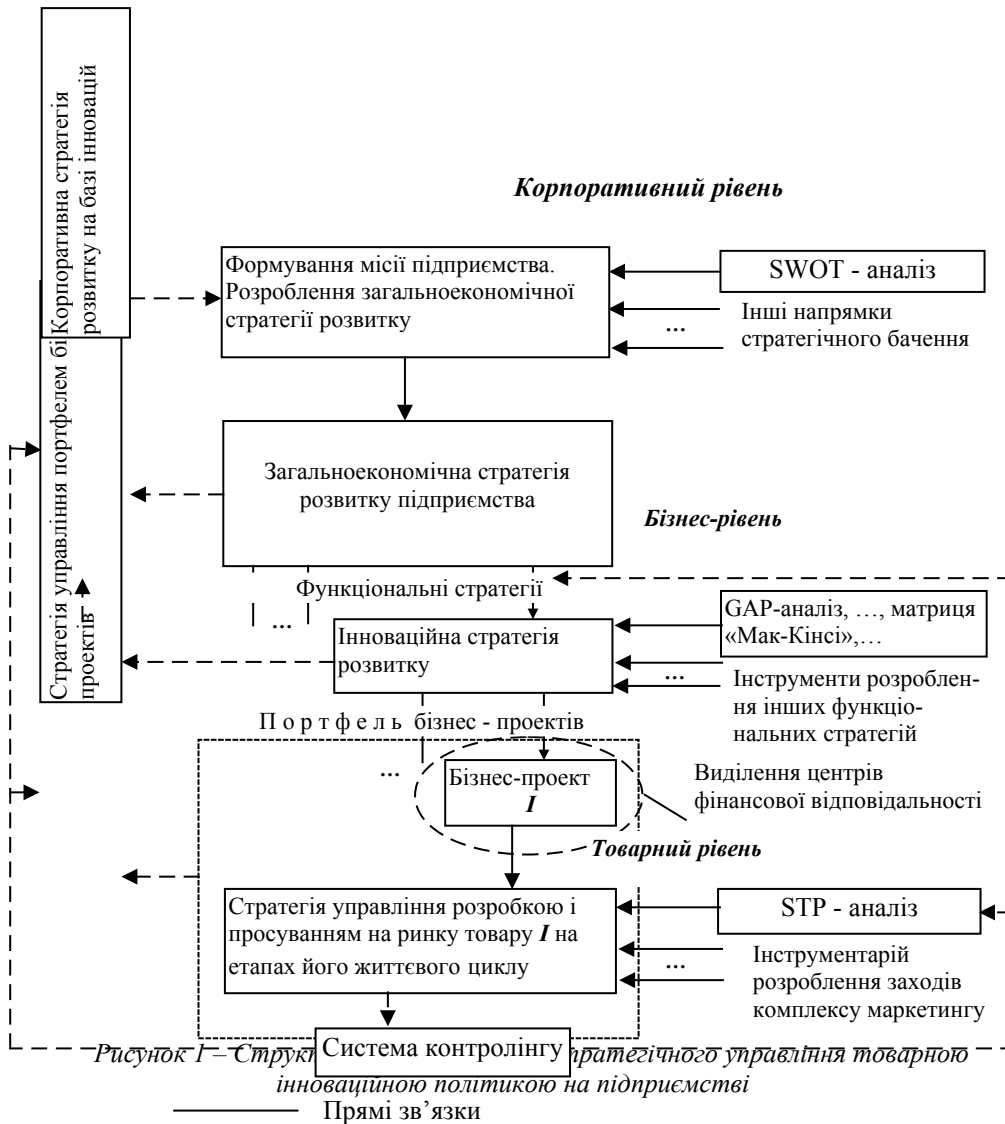
На цій основі відбувається розроблення товарної інноваційної стратегії підприємства, яку необхідно розглядати не тільки як комплекс заходів і зведення показників, яких необхідно досягти, а як динамічний процес приведення у відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку до зовнішніх, що генеруються ринком. Отже, формування товарної інноваційної стратегії повинне здійснюватися на засадах маркетингу інновацій, який можна визначити як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розробку на цій основі нових товарів та технологій і їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж конкуренти, способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Проблемам формування товарного асортименту (у тому числі інноваційної продукції) на засадах маркетингу, розробки товарної інноваційної стратегії присвячені численні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема [1, 4-7, 9-13]. Ними опрацьовані окремі елементи товарної і товарно-інноваційної політики, розроблено загальні рекомендації щодо вибору інноваційних стратегій підприємства. Однак, як свідчить практика, процес розроблення товарної інноваційної стратегії має ієрархічний та ітераційний характер, він має кілька рівнів узагальнення, чого існуючі підходи практично не враховують. Окрім того, перманентно мінливий (нестационарний) характер сучасної економіки (з тенденціями до зростання ступеня нестабільності) потребує коригування існуючих підходів до формування товарної інноваційної політики.

Таким чином метою даної статті є уточнення з позицій системного підходу теоретико-методологічних основ формування адаптивної товарної інноваційної стратегії підприємства на засадах маркетингу інновацій.

На основі критичного аналізу та узагальнення літературних джерел, а також практики господарювання розроблена структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом і товарною інноваційною політикою на підприємстві (рис. 1 [3, 8]). Згідно з цією схемою товарна інноваційна стратегія розглядається як одна з головних складових загальноекономічної стратегії розвитку підприємства і розробляється на трьох рівнях узагальнення:

- корпоративному, на якому розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (разом з маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та ін. складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особлива увага приділяється взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансових стратегій, що, власне, і визначає успіх інноваційної діяльності;

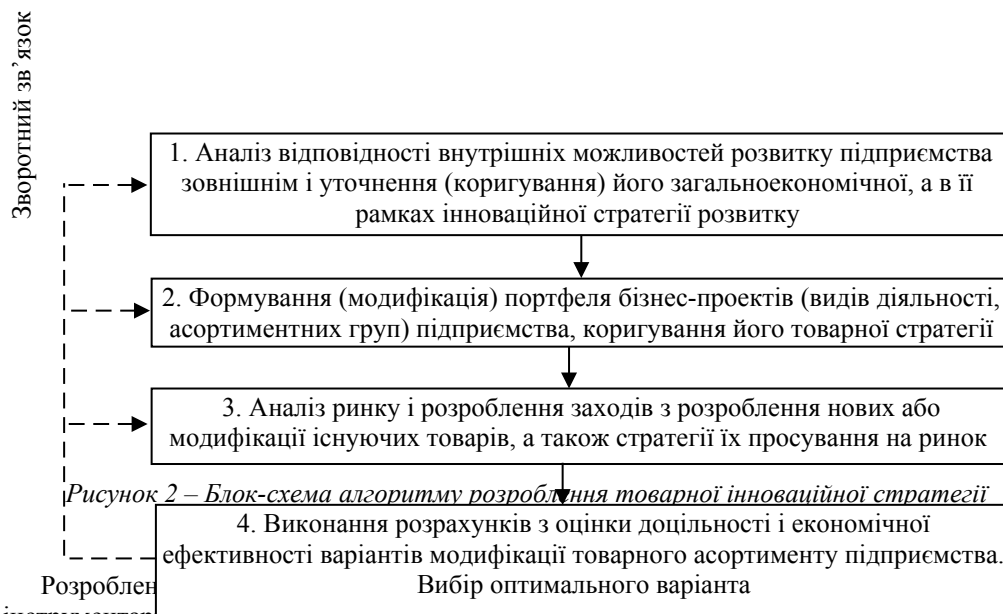


бізнес-рівні, що передбачає розроблення у рамках інноваційної стратегії заходів із розроблення і впровадження товарних інновацій для кожної із стратегічних зон господарювання (для кожного з бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні приймають стратегічні рішення щодо модифікації товарної номенклатури і товарного асортименту, які передбачають генерування ідей нових (модифікованих) товарів і їх відбір, розроблення задуму товарів і їх перевірку тощо. Як додатковий елемент вмотивованості керівників, що працюють на бізнес-рівні (рис. 1), згідно з рекомендаціями [7] необхідно застосовувати систему виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Виділення центрів може застосовуватися як на рівні керівника портфеля бізнес-

проектів, так і на рівні окремих бізнес-проектів. Мова у даному випадку не йде про включення працівника до складу співвласників бізнесу, тобто перерозподіл відсотка акцій та включення його до акціонерів компанії, а лише про передачу певних повноважень управління бізнес-одиницею підприємства як окремим самостійним суб'єктом господарювання, покладання на даного керівника повної відповідальності за кінцевий результат, ризик, фінансові показники, стратегічний розвиток ЦФВ тощо. Як результат, виділення центрів фінансової відповідальності дозволить самореалізувати підприємницькі ініціативи окремих, найбільш талановитих керівників щодо стратегічного розвитку бізнес-портфеля або стратегічної бізнес-одиниці (СБО), підвищити їх відповідальність, сумлінність виконання службових обов'язків, ефективність аналізу бізнес-середовища, прискорити процес реакції на запити потенційних споживачів та вмотивованість налагодження управлінської діяльності на досягнення максимального кінцевого результату;

- власне товарному рівні, на якому розробляють товарну інноваційну стратегію і маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у рамках окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку і перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства і його продукції (як традиційної, так і нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці.

Відповідно до схеми на рис. 1 розроблено укрупнений алгоритм розроблення товарної інноваційної стратегії підприємства (рис. 2).



## Розділ 1 Маркетинг інновацій

товарному рівні. Застосування цих інструментів базується на результатах серйозних ринкових кон'юнктурних досліджень, у ході яких визначають: маркетингові характеристики ринку; позиції підприємства у НДДКР, виробництві, управлінні; ринкові і конкурентні позиції підприємства і його продукції; характеристики зовнішнього мікро- і макросередовища.

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку (у т.ч. маркетингових інноваційних стратегій) наведена у табл. 1.

Аналіз показує, що більшість із розглянутих методів базується на принципі: більша частка ринку – більша прибутковість. Однак практика останніх десятиріч свідчить про необхідність перегляду цього принципу. На перший план виходить здатність виявити потребу, і задовольнити її більш ефективним, ніж конкуренти, способом шляхом розроблення, виготовлення і просування на ринку нових (інноваційних) товарів, що необхідно враховувати при застосуванні представленого у табл. 1 методичного інструментарію і вибору на його основі стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз методів управління вибором стратегій розвитку

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар – ринок
GAP-аналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою (модернізованою) продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрямки удосконалення товарної інноваційної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
Стратегічна модель Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця Пітера Т. Фітц Роя	Вибір шляхів досягнення конкурентних переваг	Простота. Широка використання	Урахування лише двох факторів: відносна диференціація продукції і її відносна ціна
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури (СБО) і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру (товарний портфель)	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СБО. Загальний характер рекомендацій

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Матриця "Мак Кінсі – Джеренал Електрик"	Аналіз ефективності товарної номенклатури (СБО) і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу (за більшою кількістю факторів), можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СБО	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Статичний характер моделі. Рекомендації мають загальний характер
Матриця "Shell – DPM"	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективних чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СБО, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СБО	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СБО різних галузей
STP – аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів чи ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити місце на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Матриця Arthur D. Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Посилює стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Тривимірна модель Д. Абея.	Вибір технології ведення бізнесу	Розширений горизонт вибору за рахунок урахування більшої кількості факторів. Можливість отримання синергетичного ефекту	Труднощі побудови, громіздкість аналізу
Матриця Р. Купера	Виявлення ринкових можливостей розвитку	Практична зорієнтованість. Детальність аналізу. Можливість отримання синергетичного ефекту	Необхідність збору і аналізу великої кількості даних

1	2	3	4
Діловий комплексний аналіз (PIMS)	Визначення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик
Матриця "розвороту" Ч. Хофера	Вибір управлінської концепції виходу із кризи	Можливість знайти оригінальне, нетривіальне рішення виходу із кризи	Загальний, мало деталізований характер рекомендацій

Товарна інноваційна стратегія включає комплекси заходів щодо управління продуктово-ринковим портфелем підприємства: товарною номенклатурою, товарним асортиментом, окремими товарними одиницями. Розглянемо їх більш детально.

**Управління товарною номенклатурою** передбачає введення нових асортиментних груп, виведення з ринку існуючих асортиментних груп товарів, які не користуються попитом.

Необхідно зазначити, що введення нових асортиментних груп (товарних ліній) є досить ризикованим, оскільки навіть найточніші прогнози не дають повної впевненості в успіху нової продукції на ринку, завжди є ймовірність як успіху, так і невдачі, причому, як свідчить практика, - останні є переважними.

Природно припустити, що ризик буде меншим, якщо при пошуку (розробці) нової продукції, на яку необхідно зорієнтувати роботу підприємства, у першу чергу звертати увагу на існуючі на ринку товари, на які є незадоволений попит чи очікується різке зростання попиту в найближчому майбутньому. При цьому до уваги береться попит, підкріплений платіжною спроможністю фактичних чи потенційних споживачів, причому не поодиноким, а в кількостях, що забезпечують прибуткову роботу підприємства-виробника хоча б у найближчому, доступному для аналізу періоді.

Виведення на ринок принципово нових товарів, що не мають аналогів, є більш ризикованим, оскільки фактичного попиту на таку продукцію немає і його необхідно цілеспрямовано формувати. Як варіант попит може бути прихованим (потенційним) і його необхідно трансформувати у фактичний, застосовуючи заходи комплексу маркетингового стимулювання. Однак у базі сприйняття ринком таких інновацій успіх може перевершити усі сподівання.

Аналогічним чином досить обережно необхідно підходити і до звуження товарної номенклатури (скорочення числа асортиментних груп). Передчасне, як і запізнє виведення товару з ринку, лише призводить до збитків, як фактичних, так і втраченої вигоди.

Сучасна економіка характеризується частими змінами вектора соціально-

економічного розвитку, які важко передбачити. В цих умовах у вигазі будуть ті суб'єкти господарювання, які орієнтуються на кілька різних ринків (сегментів чи ніш), зміни кон'юнктури яких є незалежними одна від одної, або ж мають зворотну кореляцію. Це дозволяє отримувати прибуток від тих ринків чи їх ділянок, які мають сприятливу кон'юнктуру, і своєчасно позбавлятися від тих, що мають несприятливу кон'юнктуру.

Тобто диверсифікація виробництва і збуту є ефективним шляхом забезпечення тривалого виживання і розвитку суб'єктів господарювання на ринку в умовах його перманентних змін. Вона дозволяє зменшити ризики, пов'язані з кон'юнктурними коливаннями, а також інноваційні ризики, ефективно використовувати виробничі потужності і вільні капітали.

Звичайно, орієнтація на широку номенклатуру продукції, особливо якщо окремі асортиментні групи (товарні лінії) є різними за технологіями виготовлення і галузями застосування, є надзвичайно складною з погляду організації виробництва і збуту та їх техніко-технологічного забезпечення, однак вона істотно розширює адаптаційні можливості підприємства до змін ситуації на ринку. Таким чином, широка номенклатура має свої позитивні і негативні сторони, які необхідно взаємно узгоджувати.

Приймаючи рішення про модернізацію товарної номенклатури (розширення чи звуження), необхідно обов'язково отримати відповіді на такі основні запитання:

- що є більш ефективним - розроблення нового товару власноруч чи придбання ліцензії чи патенту на стороні?;
- що буде більш ефективним – розроблення нового товару чи удосконалення конструкцій і технологій існуючих товарів або активізація маркетингових зусиль;
- яким чином будуть перерозподілені ресурси між традиційними і новими товарами (фінансові, техніко-технологічні, кадрові та ін.) і чи їх буде достатньо;
- яким чином розширення чи звуження товарної номенклатури вплине на результати діяльності підприємства, насамперед економічні;
- чи буде це сприяти укріпленню ринкових позицій підприємства;
- як це вплине на імідж підприємства;
- якою буде тривалість життєвого циклу нового товару і його етапів, коли його необхідно виводити з ринку і замінювати новим;
- чи можна розраховувати на державну та регіональну підтримку.

Тільки об'єктивні відповіді на поставлені питання є основою для прийняття ефективних рішень з управління товарною номенклатурою, яка включає як традиційні, так і нові види продукції.

**Управління товарними лініями** передбачає таке (рис. 3):

- подовження товарних ліній: витягування вгору – введення більш якісних, з широкими функціональними можливостями і, як наслідок, більш дорогих модифікацій (товарних одиниць) продукції; витягування вниз – введення спрощених і більш дешевих модифікацій продукції; збільшенням довжини лінії шляхом введення товарних одиниць у рамках одного цінового діапазону;
- скорочення товарних ліній - зменшення кількості модифікацій (товарних одиниць, що входять до товарної лінії або асортиментної групи) продукції.

Є відносно прості рекомендації щодо оптимізації довжини товарної лінії [7, 9]: товарна лінія є надто довгою, якщо скорочення кількості товарних одиниць приводить



до збільшення прибутку; вона є надто короткою, якщо розширенням кількості товарних одиниць можна збільшити прибуток.

Довжина товарної лінії прямо залежить від стратегічних цілей підприємства. Зокрема, підприємства, що реалізують стратегію експансії (розширення частки ринку, або вихід на нові ринки), утримують довгі товарні лінії. Кожна товарна одиниця конкретної лінії враховує специфіку запитів цільових груп споживачів.

Підприємства, що реалізують стратегію низьких витрат, роблячи ставку на масове виробництво відносно простих і дешевих видів продукції (прагнучи таким чином до збільшення прибутку), і мають, як правило, короткі товарні лінії.

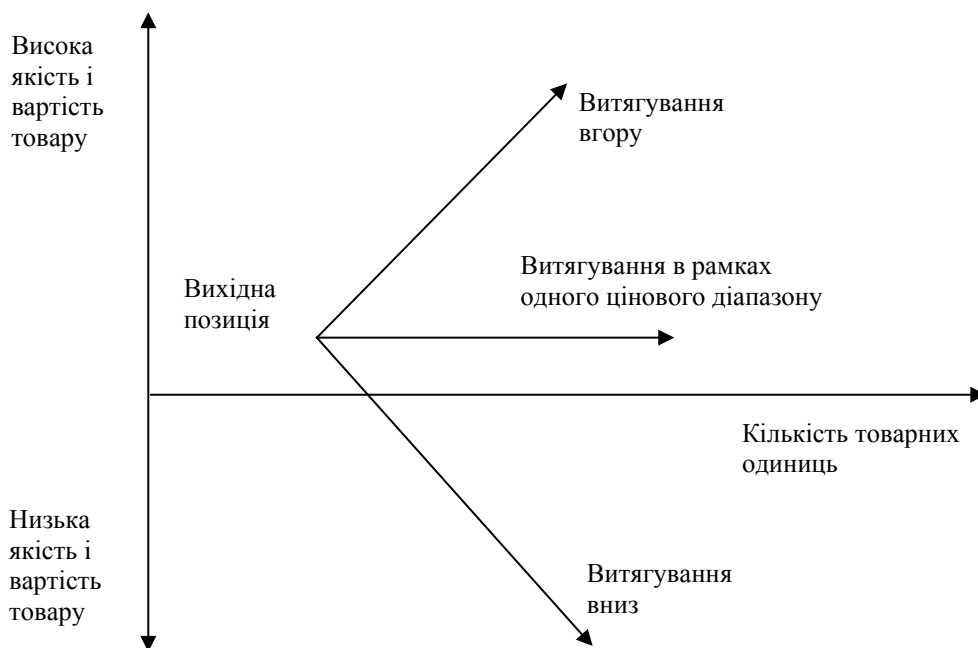


Рисунок 3 – Можливі напрямки подовження товарної лінії (варіант)

Зменшення глибини товарного асортименту (довжини товарної лінії) також проводять за наявності збиткових чи малодохідних і безперспективних товарних одиниць, при дефіциті виробничих потужностей.

Товарна лінія також повинна постійно оновлюватися (модифікуватися), щоб не відставати від конкурентів і підтримувати інтерес покупців до своєї продукції.

Просування на ринок нової товарної лінії відбувається поетапно. Звичайно головну увагу приділяють одній - двом найбільш конкурентоспроможним товарним одиницям, які виконують свого роду роль лідерів, привертаючи увагу до себе і всієї товарної лінії, прокладаючи дорогу іншим товарам.

Вибір конкретних управлінських дій здійснюється за критеріями, аналогічними наведеним вище критеріям управління товарною номенклатурою.

**Управління окремими товарними одиницями** відбувається на усіх етапах його життєвого циклу, починаючи з виведення на ринок і виходу з нього. Його метою є максимальне наближення характеристик товару (товар розглядається як набір споживчих якостей), а також методів його просування на ринку і збуту до запитів споживачів.

Варіанти управлінських дій на етапах зростання і зрілості наведено у табл. 2-3.

Таблиця 2 – Варіанти вирішення проблем збуту на етапі зростання

Проблема	Причина	Модифікація		
		ринку	товару	маркетингу
Повільне зростання обсягів збуту	Слабке сприйняття продукції споживачами		+	+
	Ринок насичується	+		
	Недостатня поінформованість споживачів			+
	Дії конкурентів	+	+	+
Уповільнення зростання обсягів збуту	Насичення ринку	+		
	Дії конкурентів	+	+	+
	Моральне старіння товару		+	
	Зміни уподобань споживачів	+	+	
Коливання обсягів збуту	Циклічність попиту (наприклад, сезонна)			+
	Спроби проникнення конкурентів на ринок		+	+

Таблиця 3 – Варіанти вирішення проблем етапу зрілості

Проблема	Причина	Модифікація:		
		ринку	товару	маркетингу
Падіння попиту	Моральне старіння товару		+	+
	Дії конкурентів	+	+	+
	Насичення ринку	+		
Зниження рівня рентабельності	Дії конкурентів			+
	Зростання собівартості (наприклад, унаслідок зростання цін)		+	+

Необхідно зазначити, що практично всі процвітаючі підприємства зобов'язані своїм успіхам інноваціям, але далеко не всі підприємства, що займаються інноваційною діяльністю, домагаються успіху (в основному з причин високого ризику внаслідок невизначеності поведінки споживачів, непередбачуваності дій конкурентів і т. д.). Відповідно товарна інноваційна стратегія підприємства повинна відображати особливості даного шляху розвитку [2].

У числі її головних особливостей необхідно виділити такі:

1) специфіка методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій). Вони в основному стосуються очікуваного чи прогнозованого майбутнього (імовірного) розвитку подій;

2) збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності;

3) різке збільшення обсягів інформації, що переробляється, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості і загрози, що виникають на ринку;

4) багатоваріантний характер прогнозів, оскільки, як правило, розвиток подій може відбуватися по декількох можливих напрямках, імовірності яких різні;

5) оцінка здатності підприємства сприймати інновації (потенціалу інноваційного розвитку);

6) детальний аналіз чинників ризику й оцінка ступеня їхнього впливу;

7) ретельний добір методів і джерел фінансування інновацій, включаючи детальний аналіз альтернативних варіантів;

8) тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій інноваційного і життєвого циклу нововведення;

9) висока мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації щодо змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання;

10) необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії).

Урахування відзначених особливостей дозволить цілеспрямовано формувати товарні інноваційні стратегії підприємств, орієнтувати їх на перехід до інноваційного науково-технічного шляху розвитку в процесі досягнення стратегічних цілей.

Зазначимо, що підприємство у своїй діяльності може використовувати такі типи товарних інноваційних стратегій:

- *наступальну стратегію*, яка передбачає активне проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що передбачає розроблення і впровадження нових продуктів і технологій. Вона може бути рекомендованою для підприємств, які мають сильні науково-дослідні і дослідно-конструкторські підрозділи і відповідну базу;

- *захисну стратегію*, яка передбачає поліпшення продуктів і технологій. Такого роду стратегію доцільно застосовувати підприємствам, що мають сильні маркетингові підрозділи, стійкі до конкурентного тиску, здатні активно протидіяти конкурентам;

- *змішану стратегію* як комбінацію перших двох, вона характерна для підприємств зі значною диверсифікацією продукції і ринків збуту;

- *ліцензування* (продаж патентів та ліцензій). Його рекомендують для невеликих підприємств, які не в змозі самостійно організувати великомасштабне впровадження своїх розробок.

Вибір стратегії залежить від ринкового положення підприємства, його конкурентного статусу, стадії життєвого циклу галузі і характеру портфеля бізнес-проектів (стратегічних зон господарювання). Останнє - для диверсифікованого підприємства.

Укрупнені оцінки імовірності реалізації різних типів інноваційних стратегії залежно від названих факторів подано у табл. 4.

Підводячи підсумки, можна зробити такі висновки:

- розроблена структурно-логічна схема стратегічного управління товарною інноваційною політикою підприємства як багаторівневого ітераційного процесу, у якому формування товарної інноваційної стратегії (однієї з головних складових загальноекономічної стратегії розвитку) розглядається на трьох рівнях узагальнення: корпоративному, бізнес-рівні, товарному рівні;
- розроблено блок-схему алгоритму формування товарної інноваційної стратегії підприємства;

Таблиця 4 - Імовірність успішного застосування стратегії (середня)

Стадія розвитку галузі	Варіанти стратегії			
	Наступальна (нові продукти і технології)	Захисна		Ліцензування
		поліпшення продуктів	поліпшення технології	
Зростання	0,5	0,05	0,05	0,05
Уповільнення зростання	0,25	0,5	0,25	0,5
Зрілість	0,05	0,25	0,5	0,25-0,5

- проведено порівняльний аналіз основних методів управління вибором стратегій розвитку (у т.ч. маркетингових інноваційних стратегій), визначено їх переваги і недоліки, запропоновано рекомендації щодо застосування;

- деталізовано і конкретизовано зміст заходів щодо управління продуктово-ринковим портфелем підприємства: товарною номенклатурою, товарним асортиментом, окремими товарними одиницями;

- визначено особливості розроблення товарної інноваційної стратегії підприємства в умовах нестационарного розвитку сучасної економіки;

- уточнено рекомендації щодо застосування конкретних типів товарних інноваційних стратегій залежно від стадії розвитку галузі, конкурентного статусу підприємств та його ринкових позицій.

Отримані результати поглиблюють методологічні та теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики і можуть бути безпосередньо використані у практиці діяльності підприємств при обґрунтуванні вибору найбільш раціональних напрямків її удосконалення.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на адаптацію існуючих методів і моделей аналізу бізнес-портфеля та розроблення оригінального методичного інструментарію формування портфеля замовлень інноваційної продукції, орієнтованого на сучасну практику господарювання, коли зміни ситуації на ринку є перманентними, а відповідні їм зміни стратегії і тактики господарювання розглядаються як джерело прибутку.

1. *Бриндіна О.А.* Товарна політика підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2004. – 247 с.
2. *Ілляшенко С.М.* Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавничий дім „Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

3. *Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С.* Товарна інноваційна політика: Підручник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.
4. *Каракай Ю.В.* Маркетинг інноваційних товарів: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.
5. *Карлик Ю.Ю.* Управління асортиментом машинобудівної продукції в умовах нестабільного середовища господарювання: Дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / Кременчуцький державний технічний університет. – Кременчук, 2005. – 227.
6. *Маркетинг* инновационного процесса: Учеб. пособие / Н.П. Гончаров, П.Г. Перерва и др. – Л.: ВИРА-Р, 1998. – 267 с.
7. *Марк Шеррингтон.* Брендинг и управление торговыми марками // *Маркетинг*/ Под ред. М. Бейкера. - СПб.: Питер, 2002. - С. 487-506.
8. *Олефіренко О.М.* Формування портфеля замовлень науково-виробничого підприємства // *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка.* – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – С. 52-98.
9. *Роберт Г. Купер.* Разработка новых товаров // *Маркетинг* / Под ред. М. Бейкера. - СПб.: Питер, 2002. - С. 434-454.
10. *Титов А.Б.* Маркетинг и управление инновациями. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
11. *Фатхудинов Р.А.* Инновационный менеджмент. - СПб.: Питер, 2002. - 400 с.
12. *Чухрай Н., Патора Р.* Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: Підручник. – К.: КОНДОР, 2006. – 398 с.
13. *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем./ Под. ред. проф. А.Г.Поршнева. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 512 с.

*Отримано 01.11.2007 р.*

**Ілляшенко С.Н.**

### **Формирование товарной инновационной стратегии предприятия на принципах маркетинга инноваций**

*В статье предложена структурно-логическая схема стратегического управления товарной инновационной политикой и товарной инновационной стратегией предприятия, а также алгоритм разработки товарной инновационной стратегии. Выполнен сравнительный анализ основных методов управления выбором стратегий развития предприятия, предложены рекомендации по их использованию. Уточнены мероприятия по управлению продуктово-рыночным портфелем предприятия. Определены особенности разработки товарной инновационной стратегии предприятия в условиях нестационарного развития современной экономики, уточнены рекомендации по использованию конкретных типов стратегий.*